

УДК 338.45:330.341+001.895

В. Н. Дорошко (vetal.doroshko@gmail.com),
кандидат экономических наук, заведующий кафедрой
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

В. В. Довгулевич (forward@mail.ru),
магистрант
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ГАРМОНИЗАЦИИ МИРОВОГО И БЕЛОРУССКОГО ОПЫТА ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

В статье описаны и проанализированы проблемы и перспективы гармонизации мирового и белорусского опыта проектного менеджмента в цифровой экономике.

The article describes and analyzes the harmonization problems and prospects of the world and Belarusian experience of project management in the digital economy.

Ключевые слова: проектный менеджмент; корпоративные и национальные стратегии; проактивное развитие; конкурентоспособность; устойчивое развитие.

Key words: project management; corporate and national strategies; proactive development; competitiveness; sustainable development.

Введение

Начало XXI века ознаменовало начало эпохи постиндустриальной модели организации бизнес-процессов и институциональных реформ в социально-экономической системе, предполагая в соответствии с методологией Индустрии 4.0 тотальную цифровизацию бизнес-процессов, постоянное присутствие (life-time) бизнеса в жизни клиента, инкорпорацию сервисных и аналитических продуктов в форме невидимых трекеров в личное пространство клиента. Методология Индустрии 4.0 предполагает масштабную оцифровку человеческих коммуникаций и транзакций с бизнесом путем партнерского диалога двух полярных миров: реального мира эмоций, иррационального поведения и виртуального мира холодных цифр и алгоритмов. При таком раскладе идея создания фундаментальных цифровых платформ для размещения бизнеса несет в себе потенциал создания уникальных портфелей персональных решений и сервисов с учетом жизненного стиля клиента. Однако следует заметить, что деперсонализация и деанонимизация клиентов может превратить их жизнь в огромную шахматную доску для тестирования поведенческих алгоритмов и формирования искусственной конъюнктуры рынка в рамках заданных границ со стороны IT-бизнеса.

Теоретико-методологическая основа научного исследования представлена научными трудами отечественных ученых (А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратионова, А. О. Габриелов, Н. И. Ильин и О. Н. Ильина, А. В. Полковников, А. Ю. Яковлев, М. Цепков («Agile и бирюзовые организации – ответ менеджмента на вызовы новой промышленной революции»)) и зарубежных ученых (Ф.Тейлор (Принципы научного менеджмента), Г. Гант (диаграмма Ганта), Дж. Сазерленд (соавтор AGILE-манифеста), Кенн Швабер (соавтор методологии Scrum), У. Деминг (цикл PDCA), Д. Андерсон (методология Kanban), Э. Лаудера (Культуры программных проектов)) в сфере проектного менеджмента и управления жизненным циклом бизнес-модели. В процессе написания статьи были использованы общенаучные методы (ретроспективный и хронологический анализ,

синтез, дедукция). Для изучения процесса становления проектного менеджмента в IT-сфере с учетом скачкообразного становления белорусской модели цифровой экономики применялись проблемно-хронологический и историко-генетический методы научного познания, а также экспертные методы.

Результаты научного исследования. Современный этап развития стратегического управления зарубежных стран характеризуется возрастающим интересом к гибким парадигмам построения программ управленческих действий с учетом доминирующих вызовов и угроз, а также сопутствующих им возможностей для роста и развития бизнеса. В настоящее время исследователи и практики в области стратегического планирования и управления все чаще упоминают понятийный конструкт «стратегическое мышление», которое представляет в общем виде умение мысленно конструировать будущее бизнеса с учетом факторов, которые не видимы при традиционном стратегическом управлении.

Как отмечал Г. Минцберг, если в случае стратегического менеджмента речь идет о механизме анализа ситуации на основе выбора и ранжирования наиболее существенных для бизнеса факторов и формирования конкретных управленческих решений, то в эпоху постиндустриального развития потребуются принципиально новые установки: умение менеджера масштабировать жизненный цикл бизнеса и накладывать его на социально-экономическое пространство (рисунок 1).



Рисунок 1 – Эволюция парадигм управленческого мышления в зависимости от зрелости социально-экономической системы

Примечание – Разработано автором по данным источника [1, с. 89].

Данная идея была поддержана и развита впоследствии Дж. Ван Мауриком, и сегодня она больше известна под термином «проектный менеджмент» [2]. Впервые понятие «проектное управление» было использовано писателем-фантастом Г. Уэлсом в 1930 году, который высказался о необходимости введения в деловой оборот новой профессии – специалиста в области генерации проектов, который, по его, мнению, должен был помогать бизнесу осознавать будущие состояния

и статусы и рассчитывать точки кардинального реинжиниринга собственной бизнес-модели [3]. Однако вплоть до 1980 года данная идея не нашла отклика ни в лице ученых, ни менеджеров, что было связано с неготовностью изменить парадигму самого управления бизнес-процессами, которая базировалась на ресурсном и технологическом превосходстве и активном интересом менеджеров к парадигме операционного управления ценностью бизнес-процессов, что прописано в методологии управления стоимостью (Value Based Management – VBM), ключевой характеристикой которой является оценка операционной результативности бизнеса [2; 4].

На основе изучения отечественных и зарубежных стандартов в области проектного менеджмента был установлен факт отсутствия единства мнения отечественных и зарубежных ученых и практикующих специалистов по вопросу определения термина «проектный менеджмент», что связано как с особенностями экономического развития стран, так и ментально-психологического восприятия роли и места менеджера в бизнес-модели компании (таблица 1).

Таблица 1 – Определение термина «проектный менеджмент» в зарубежных и отечественных стандартах

Автор (источник)	Определение понятия «проектный менеджмент»
<i>Зарубежная практика</i>	
1. PMBOK (Project Management Body of Knowledge) [5]	Временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов, причем временный характер проекта означает наличие начала и завершения работ, которые регламентированы техническим паспортом
2. DIN 69901 [6]	Одноразовая, не повторяющаяся управленческая деятельность или совокупность действий, в результате которых за определенное время достигаются четко поставленные цели или создается экономически и социально значимый продукт
3. PRINCE2 [7]	Совокупность эшелонированных во времени мероприятий организации, регулирования и контроля управленческих актов, направленных на соединение ресурсов, технологий и человеческого капитала в целях создания и реализации новых продуктов или услуг
4. ГОСТ Р 54869-2011 (РФ) [8]	Комплекс взаимосвязанных организационно-распорядительных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений
<i>Отечественная практика</i>	
5. СТБ 2529-2018 «Строительство. Управление инвестиционными строительными проектами. Основные положения» [9]	Осуществление деятельности по планированию, делегированию, мониторингу и контролю всех аспектов проекта, а также мотивирование всех участников проекта для достижения его целей в рамках оговоренных сроков, стоимости, качества, объема работ, выгод и рисков
6. СТБ ISO 21500-2015 «Руководство по менеджменту проекта» [10]	Применение методов, инструментов, техник и профессиональных компетенций к проекту для наиболее полного и эффективного достижения определенных в Уставе проекта целей и задач с учетом ограниченности ресурсов, времени и рисков информационной асимметрии о внешней и внутренней среде проекта
Примечание – Составлено автором на основе изучения зарубежных и отечественных стандартов проектного менеджмента [5–10].	

На первый взгляд, исходя из определений зарубежных и отечественного стандартов, может сложиться впечатление, что проектный менеджмент в Республике Беларусь и странах СНГ вообще в отличие от мировой практики является еще одним государственным инструментом влияния на частные коммерческие и иные интересы корпоративных структур, в то время как за рубежом – это инструмент умного и сбалансированного развития социально-экономической системы. На самом деле, изучив хронологию развития проектного менеджмента, можно достаточно явно увидеть, что и в мировой практике исходной точкой развития проектного менеджмента был интерес государственных регуляторов в реализации масштабных проектов с максимальной прозрачностью и эффективностью в части расходования государственных денежных фондов, и только много позже проектный менеджмент стал инструментом реализации частных и гражданских инициатив, и прежде всего, в сфере информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ) (таблица 2).

Таблица 2 – Компаративная характеристика этапов развития проектного менеджмента в мире и Республике Беларусь с позиции его институциональной роли в обществе

Хронологический этап	Мировая практика	Республика Беларусь
? – 1960 год Эпоха НИОКР и экспериментов	<p>Проектный менеджмент формируется стихийно на базе крупнейших НИИ и университетов мира для создания новых технологий, материалов и вооружения.</p> <p><i>Основной драйвер развития</i> – гонка вооружений, I и II мировые войны.</p> <p><i>Основная сфера развития</i> – военно-промышленный комплекс, мегапромышленные комплексы в сфере энергетики, авиакосмического производства и строительства.</p> <p><i>Основной инструмент получения знаний</i> – эксперимент, опыт, наблюдение. Документирование всех процессов и их тиражирование на аналогичные работы с последующей корректировкой с учетом особенностей проекта.</p> <p><i>Библиотека знаний</i> – накопленная документация по проекту, технические библиотеки, архивы. Источники информации, как правило, строго засекречены и недоступны для широкого доступа</p>	
2. 1960–1990 годы Эпоха RUP (Rational Unify Process)	Активные процессы структурирования и методологического аудита проектного менеджмента, формирование международных стандартов и правил организации и управления проектами. Переход принципов проектного управления в коммерческий сектор (инновационные проекты коммерческих структур). Активное использование проектного менеджмента в формирующейся IT-сфере при разработке технологических решений	В Беларуси сохраняется жесткое государственное регулирование экономики, административный характер планов, что сильно тормозит развитие гибких методик управления процессами создания новых продуктов. Отдельные положения проектного менеджмента сохраняются только в стратегически важных отраслях (энергетика, военное дело, добыча полезных ископаемых). Национальные стандарты реализации проектного менеджмента отсутствуют, вместо них применяются отраслевые рекомендации по разработке планов развития (основа для современного бизнес-планирования)
3. 1991 – 2004 годы Эпоха облегченных идеологий (Agile и Scrum)	Бурное развитие IT-сферы и активный спрос на цифровизацию бизнес-процессов коммерческого и государственного сектора обусловил необходимость создания упрощенных, шаблонных методик организации проектного менеджмента с простой архитектурой управления процессами и небольшим бюджетом	Бизнес в Беларуси, развивая партнерские связи с зарубежными странами, активно «импортирует» практики проектного менеджмента для повышения эффективности собственных бизнес-моделей. На данном этапе возникают множественные конфликты интересов государственных регуляторов и бизнеса в части ведения проектной документации, отчетности и аудита такого формата работы. Формируется запрос на разработку национальной методологии проектного менеджмента
4. 2005 – 2011 годы Новое время (продуктовый подход)	Активный рост конкуренции на рынке цифровых решений и технологических стартапов ознаменовал новое развитие идеологии проектного менеджмента – разработку базового продукта и его совершенствование для конкретного клиента на протяжении срока эксплуатации (UX-формат проекта), активный спрос на аккумуляцию данных о клиентах (Big Data-анализ), оценка баланса интересов (IX-анализ) стейкхолдеров	Активное развитие частных практик проектного менеджмента в IT-сфере, а также заинтересованность в унификации проектных практик мегабизнесами энергетического, банковского и промышленного секторов стало драйвером развития проектных практик, а также интерес к данной практике со стороны государственных органов регулирования, создание государственных корпораций с бизнес-моделью проектного менеджмента (Парк высоких технологий, Банк развития)
5. 2012 год – настоящее время Экосистемный подход и баланс партнерств	Мировая практика проектного менеджмента перешла от портфельных проектных инициатив к формированию мультипартнерских проектных групп в формате открытого цифрового ландшафта, где каждый агент строит бизнес с учетом баланса интересов партнеров. В основу новой версии проектного менеджмента положена именно открытость развития отношений в рамках экосистемы и изменения статуса ее участников каждый раз, когда в этом есть необходимость	Принятие Декрета Президента Республики Беларусь «О развитии цифровой экономики» 21 декабря 2017 года № 8 стало катализатором развития цифровой экономики в Беларуси, а также обусловило спрос на использование проектного менеджмента при разработке и тестировании бизнес-моделей цифровизации экономики и обществ
Примечание – Составлено автором на основе изучения источников [11–14].		

Как видно из таблицы 2, в мировой практике также имелось место для узкого применения проектного менеджмента как инструмента реализации сложных военно-промышленных проектов, а также реализации масштабных инфраструктурных проектов, но именно смещение акцента развития мировой экономики в сторону нематериальных активов и воистину взрывной рост роли и значимости цифровых технологий в планетарном масштабе задали новый вектор развития проектного менеджмента как основного формата управленческого мышления менеджеров в IT-сфере (рисунок 2).



Рисунок 2 – Эволюция парадигм проектного менеджмента в сфере IT

Примечание – Составлено автором по данным источников [15, с. 363; 16, с. 81–82].

Последовавшая за бурным ростом информационных технологий революция, именуемая «Индустрия 4.0», стала точкой невозврата для проектного менеджмента – его методология претерпела самые глубокие за всю историю его существования реформы, сформировав новую парадигму «цифрового управленческого мышления» (digital-thinking). Проведя изучение литературы по вопросам применения методологических положений проектного менеджмента в процессе строительства цифровой экономики в разрезе ведущих стран мира, было установлено, что в настоящее время можно выделить три ключевых бизнес-модели цифрового управленческого мышления: американско-китайскую, российскую и европейскую.

Американо-китайская бизнес-модель проектного менеджмента построена с учетом влияния следующих факторов-драйверов: один из самых высоких показателей доступа к Интернету (95,0%); доверие розничных и корпоративных клиентов в части предоставления персональных данных интернет-провайдерам (например, в Великобритании индекс кибербезопасности составил 0,931; в США – 0,926); формирование планетарного маркетплейса цифровых сервисов и конструкторов в рамках технической коллаборации FAMGA (Facebook, Apple, Microsoft, Google и Amazon) и BAT (BAIDU, ANT FINANCIAL, TENCENT). По данным TADviser, совокупное количество уникальных пользователей Facebook – более 2,32 млрд чел.; политика жесткого локдауна и карантина в период пандемии COVID-19 в США, Китае и активный рост потребности в дистанционном сервисе и мониторинге миграции потенциальных носителей болезни [12; 17].

В части характеристики бизнес-модели следует отметить, что проектный менеджмент ориентируется на методическое обеспечение процессов создания автономных ландшафтных платформ для IT-девелопмента на их базе тематических маркетплейсов (банкинг, электронная коммерция, цифровая медицина и государственное управление) с возможностью их взаимной бесшовной интеграции и создания уникальных комбинаций с учетом запросов конкретных групп стейкхолдеров или даже отдельного клиента (формат открытого проектирования (Open Space)). Миссией такой модели является создание национальной безбарьерной среды получения банковских сервисов в формате «здесь и сейчас».

Российская бизнес-модель проектного менеджмента базируется на мотивации следующих факторов: активная инновационная политика «Большой тройки» российских банков (ПАО «Сбербанк», ПАО «Банк Тинькофф», АО «Альфа-Банк»), обладающих достаточным финансированием для создания масштабных инфраструктурных решений в области цифровых технологий (например, Лаборатории инновационных разработок Сбербанка, участие банков в качестве бизнес-ангелов в инновационном фонде Сколково и ГК АО «РВК»); активная политика протекционизма со стороны банковского регулятора (Банк России) и стратегические задачи по созданию отечественных цифровых систем диджитл-банкинга как базы для дальнейшего строительства цифровой экономики в масштабах всей страны; национальные государственные программы цифровизации экономики (Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» от 4 июня 2019 года № 7) с финансовым, технологическим и кадровым обеспечением; пересмотр стратегий развития бизнес-модели со стороны крупнейших интернет-провайдеров (ПАО «Ростелеком», ПАО «МТС», ПАО «Мегафон») и достижение ими потолка количественного роста при наличии свободных инвестиций [18; 19].

В части характеристики особенностей бизнес-модели проектного менеджмента в контексте формирования цифровой экономики следует отметить ее разобщенность и слабую структурированность с позиции методических правил работы в формате цифрового управленческого мышления. Основные игроки (финансовые технологии, IT-сфера, инновационно активные государственные органы государственного управления (Федеральная налоговая служба России – лидер по инновационной активности среди институтов государственной власти)) формируют собственное, единственно верное, по их мнению, видение реализации отдельных положений или даже элементов парадигмы цифрового мышления, что не позволяет сформировать национальный стандарт использования данных о клиентах и их интересах («озера данных» пока что для экономики России крайне новы: в 2019 году было запущено в тестовом режиме «озеро данных» для ПАО «Газпром», а в 2020 году попытки создания «озера данных» начал ключевой поисковик Рунета – Яндекс) [18]. Итогом такой индивидуальности становится рост конкурентной борьбы за лидерство в формирующейся цифровой экономике, дублирование ошибок и этапов становления нового формата работы, схожесть продуктов и сервисов, рост издержек на коммерческую защиту разработок и технологических ноу-хау [18].

Европейская бизнес-модель носит в себе черты как российской, так и американо-китайской моделей, что находит отражение как в факторах мотивации к ее формированию, так и в содержательных положениях. Итак, ключевыми посылами к переходу на новый формат управленческого мышления выступают: рост спроса на трансграничные решения и сервисы в области, прежде всего, финансовых сервисов для удобства совершения розничных и корпоративных транзакций между гражданами Европейского союза (ЕС), затем уже идет вопрос унификации информации о данных граждан и дебюрократизации государственных услуг и процедур, развитие цифровых систем управления миграционными процессами и переносом личных данных граждан и бизнесов в другую страну в кратчайшие сроки и без личного обращения; потребность к унификации требований обращения с персональными данными (системы Big Data), кибербезопасности и противодействия

мошенническим операциям с личными данными граждан и юридических лиц; моральное и физическое устаревание традиционных сервисов и услуг институтов государственного управления, запрос клиентов на виртуальный режим обслуживания по запросу [17; 18].

В части характеристики особенностей бизнес-модели следует принять во внимание факт, что в странах Европейского Союза (ЕС) начиная с 2016 года была принята платежная директива ЕС PSD2, которая является основой для внедрения стандартов открытых программных интерфейсов приложений (API), что позволило сформировать национальные библиотеки персональных данных, также в 2018 году был создан Европейский совет по защите данных (European Data Protection Board – EDPB) и принят Общий регламент по защите данных (Регламент ЕС 2016/679). Вместе с тем уровень проникновения новой парадигмы управления балансом интересов стейкхолдеров остается весьма различным: так, экономические локомотивы ЕС (Германия, Франция) имеют индекс цифровизации экономики более 75 пунктов (из 100), в то время как средний индекс по ЕС не превышает 47,5 пункта; во-вторых, только отдельные страны имеют отдельные бюджеты и фонды для проведения цифровых реформ в части актуализации институциональной архитектуры взаимодействия различных групп стейкхолдеров (например, Бундесбанк Германии, Банк Франции (Banque Du France), Итальянская банковская ассоциация (ABI).

Дискуссия. До настоящего времени в нашей стране отсутствуют профессиональные сообщества (ассоциации, союзы) в сфере управления проектами в IT-бизнесе, не приняты соответствующие национальные стандарты; опыт организации проектного управления с использованием международных стандартов носит точечный характер и наличествует у организаций с иностранным капиталом. По данным за 2020 год рынок проектного управления в Беларуси представлен несколькими игроками: РУП «Белстройцентр», ОДО «Центр обучения информационным технологиям «ИТ-страна», а также немногочисленной группой экспертов, аттестованных за рубежом по системе IPMA либо PMI.

Отдельно следует отметить переподготовку специалистов с высшим техническим образованием без отрыва от производства по специальности 1-70 06 71 «Управление проектами в строительстве» в Белорусском национальном техническом университете (соответствует требованиям Руководства РМВоК) и мини-программу подготовки проектных менеджеров для государственных инвестиционных программ в Академии управления при Президенте Республики Беларусь.

В настоящее время в национальной корпоративной модели управления сферой IT-бизнеса как локомотива формирования цифровой экономики доминирует личность главы государства, его исключительная политическая воля, идея приоритета социальной защиты персонала, государственность, ограниченность и обезличенность функциональной роли топ-менеджмента в управлении корпорациями, прагматичность в использовании внутренних и внешних инвестиций в корпоративных структурах сектора информационно-компьютерных технологий с активным использованием административных рычагов влияния и защиты.

Жесткое государственное регулирование управления корпоративными структурами и вопросами собственности, характерное для японского менеджмента, безусловно необходимо для постепенной подготовки пакета программ для рыночной трансформации корпоративного менеджмента в инновационное образование, сочетающее государственные принципы социальной ориентированности и рыночные правила ведения бизнеса. Создание белорусской модели проектного менеджмента реально, в настоящее время она принимает и понимает угрозы и вызовы рыночной конъюнктуры, постепенно учится анализировать и решать проблемы реагирования, но все же идет сильный акцент на вертикаль власти, что с позиции корпоративного менеджмента является группой влияния, причем доминирующей, которая определяет тренд развития всех корпоративных структур.

Основываясь на вышесказанном, отметим основные черты, на которых необходимо сконцентрировать внимание всех заинтересованных лиц корпоративных структур как со стороны государственных регуляторов, так и топ-менеджмента компаний:

1. Целью белорусской модели проектного управления должно стать построение самодостаточных корпоративных структур (акционерных обществ), обладающих высоким рыночным потенциалом к капитализации рыночной стоимости и повышению благосостояния акционеров и связанных с корпоративными структурами заинтересованных лиц за счет роста объемов инвестиций в развитие бизнеса и национальной экономики в целом.

2. Новая парадигма проектного правления в Беларуси должна развиваться на своей собственной основе: белорусскому IT-бизнесу не должны быть навязаны иностранные модели менеджмента с целью удовлетворения чужих интересов. Задачи реформирования менеджмента должны соче-

таться с национальными интересами и долгосрочным целям социально-экономического развития без «зацикленности» на копирование готовых управленческих схем иностранных государств.

3. В белорусской корпоративной модели проектного менеджмента должен быть принят в расчет принцип постепенности и учета национальных условий. Скорость внедрения нового механизма должна согласовываться со способностью менеджеров адаптироваться к ним и осознавать их.

4. Постепенная корпоратизация проектного управления – IT-сфера должна сохранить связь с интересами государства, и управление ею должно строиться на гармонизации интересов рыночных кругов и национальных интересов безопасности, а процесс внутренней конвергенции (корпоратизации) должен идти целенаправленно сверху вниз с развитой обратной связью и постоянным мониторингом результатов и корректировкой базовой программы развития.

5. Успешность построения и реализации белорусской модели проектного управления зависит от наличия постоянной побудительной силы, организованности процесса и контроля со стороны высших органов власти, их управленческой воли и способности верно оценивать истинный масштаб экономических и управленческих реформ в исторической перспективе, а также соблюдения принципов целенаправленности, последовательности, согласованности и единства интересов и действий всех регуляторов.

Заключение

По результатам научного исследования было установлено, что ключевым постулатом методологии проектного менеджмента является адаптивное и гибкое управленческое мышление, которое лучше всего подходит для высокотехнологичных сфер, где требуется максимальная раскрепощенность интеллектуального капитала персонала. При проведении обзора научных исследований было установлено, что зарубежные ученые в своих исследованиях больше ориентированы на фундаментальные положения формирования и развития методологии проектного менеджмента, в то время как российские ученые стремятся решить более краткосрочные операционные задачи, которые им ставит бизнес или государственные институты управления, т. е. идеология проектного менеджмента во многом находится под влиянием государственного видения траектории развития данного направления.

Список использованной литературы

1. **Минцберг, Г.** Структура в кулаке: создание эффективной организации / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2004. – 512 с.
2. **Маурик, Дж. ван.** Эффективный стратег / Джн. ван Маурик. – М. : Инфра-М, 2002. – 208 с.
3. **Уэлс, Г.** Облик будущего / Г. Уэлс. – М. : ИД «Правда», 1964. – 329 с.
4. **Коваленко, Б. Б.** Влияние цифровизации экономики на методологии управления проектами / Б. Б. Коваленко // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2019. – № 2. – С. 135–142.
5. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) / 2017 Edition** – Project Management Institute. – Pennsylvania, 2017. – 480 p.
6. **Deutsches Institut für Normung (DIN)** [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.standards.ru/document/4061453.aspx>. – Date of access : 14.09.2021.
7. **PRINCE2 Agile. Project Management** [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www.axelos.com/certifications/prince2-agile/prince2-agile-foundation-certification>. – Date of access : 13.09.2021.
8. **Национальный стандарт Российской Федерации «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» : ГОСТ Р 54869-2011.** – Введ. 2012.09.01 // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс] – Режим доступа : <https://docs.cntd.ru/document/1200089604>. – Дата доступа : 15.09.2021.
9. **Стандарт по управлению проектами СТБ 2529-2018 «Строительство. Управление инвестиционными проектами. Основные положения».** – Введ. 01.02.2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://bsc.by/ru/story/upravleniyu-proektami-byt>. – Дата доступа : 15.09.2021.
10. **СТБ ISO 21500-2015 «Руководство по менеджменту проекта» .** – Введ. 21.03.2016. – Минск : БелГИСС, 2016. – 33 с.

11. **Гадасина, Л. В.** Цифровизация – угроза или возможность развития для менеджмента? / Л. В. Гадасина, Г. И. Пивень // Вопросы инновационной экономики. – 2018. – № 8. – С. 566–570.
12. **Кузнецов, Н. В.** Управление проектами цифровизации: методологический, организационный и финансовый аспекты / Н. В. Кузнецов, В. В. Лизяева // Фундаментальные исследования. – 2020. – № 2. – С. 32–37.
13. **Курбанова, З. К.** Особенности управления проектами в условиях цифровизации экономики России / З. К. Курбанова // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2019. – № 3. – С. 19–28.
14. **Островская, Н. В.** Цифровизация проектного менеджмента в государственном и муниципальном управлении России / Н. В. Островская, Е. А. Барыкин // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2020. – Т. 11. – № 2. – С. 206–215.
15. **Мирошниченко, И. В.** Проектное управление в государственном секторе: зарубежный опыт и российская практика / И. В. Мирошниченко, Л. А. Шпиро // Вест. Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения. – 2019. – Т. 3. Вып. 3. – С. 360–369.
16. **Сланченко, А. Ю.** Оценка влияния внедрения проектного управления в органах государственной власти Российской Федерации на показатели результативности и эффективности их работы / А. Ю. Сланченко // Научные записки молодых исследователей. – 2020. – № 1. – С. 77–89.
17. **Китрар, Л. А.** Европейская программа экономического восстановления / Л. А. Китрар, Т. М. Липкид. – М. : НИУ ВШЭ, 2020 – 17 с.
18. **Блеск** и нищета отечественной цифровизации: аналитический отчет KMDA 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.bigdataschool.ru/blog/kmda-report-digitalization.html>. – Дата доступа : 14.09.2021.
19. **Сулименко, О. В.** Развитие цифрового банкинга и финтех-компаний / О. В. Сулименко, К. А. Рябова // Финансовые исследования. – 2019. – № 4. – С. 78–83.

Получено 17.09.2021.